

"מבט"ש למשילות"

מסע השתנות ולמידה במערכת 'גודל השעה'¹

רומן גופמן²

המאמר מתאר את הרעיון של "אזרוח מרחב המערכה" ובתוך כך את הקושי של המערכת הצבאית להבין את הרעיון וכיצא בזה לפעול בהתאם. מימוש הרעיון כלל מאמץ להבנת המרחב הפלסטיני, ניתוח 'התכסית האנושית' וזיהוי הגורמים המאפשרים והמסייעים לטרור בהשראה. שיאו של התהליך היה בפיתוח תפיסה של משילות המבדילה בין הגיון הכרעתי כלפי הטרור מחד וגישה של הרתעה ופיוס כלפיי שאר האוכלוסייה מאידך. הכותב מדגיש את האתגר הייחודי של פיקוד ומנהיגות בבט"ש בשנות משבר והיכולת להתמודד עם מצבים של מבוכה ואי-וודאות.

מערכת 'גודל השעה' שהחלה באוקטובר 2015, הפתיעה את צה"ל ואת המטכ"ל כמו את הפיקוד מרכז ואת הכוחות העוסקים בביטחון שוטף. הבעיה לא הייתה בפריצת המערכה, אלא במאפייניה. עיקר מאמר זה הוא תיאור תהליך הלמידה שבמהלכו נאלצו המפקדים להשתחרר מתפיסה מוקדמת שלא תאמה את המערכה שהתפתחה ביהודה ושומרון. במקומה היה צריך לפתח תפיסה חדשה ורלוונטית תוך פיתוח אמצעים מודיעיניים מסוג חדש, נוהלי פעולה, הכשרת לוחמים ועוד. הווה אומר היה צריך לחשוב, לפעול, לתחקר, להפיק לקחים וחוזר חלילה עד כיבוי המדורה, וכל זאת תוך שהמערכת הצבאית צריכה להפעיל את כישוריה המנהיגותיים ולשתף פעולה באופן הדוק על כל הגורמים הרלוונטיים לנושא.

בשערי המבוכה

עוד יום קר וסגירי בהרי גוש עציון, ביקור של אלוף מהמטה הכללי בצומת הגוש בתקופה שבה פיגוע רדף פיגוע וענני אינתיפאדה שלישית ריחפו באוויר. יומיים לפני כן נרצחה בצומת הגוש הדר בוכריס ז"ל, עשרות פיגועים. אני מדבר, סוקר את המצב ומדגיש את האתגר המבצעי שמציבים לנו גלים של מפגעים יחידים ותופעות חדשות אחרות. נזהר לא להגדיר את המצב

1 התהליך המתואר במאמר, למרות היותו מנוסח בגוף ראשון, הוא משותף לאוגדה ולכל החטיבות.
2 אל"ם רומן גופמן הוא מפקד חטיבה 7. גופמן היה מפקד חטיבת עציון בזמן אירועי 'גודל השעה'.

כהפתעה, כדי לנסוך ביטחון, לשדר 'עסקים כרגיל' ושיש מענה סביר. האלוף מחזק את דבריי "אין דבר, אין סיבה להתרגש. המגמות הן אותן מגמות מאז תקופתי ביהודה ושומרון, פיגועים בצומת הגוש היו לאורך שנים". הוא ממשיך ומוסר כמה הדגשים להפעלת הכוח. בעודו מדבר עובר לידינו איש ביטחון ותיק ומוכר בגוש עציון "אחי!" הוא מפציר באורח לאחר לחיצת יד חמה וחיבוק, "הכול השתגע, לא זוכר תקופה כזו באיו"ש, קשה להסביר אבל קורה כאן משהו אחר ומאתגר בטירוף [...]". אמר והמשיך.

באותו ערב ביני לבין עצמי הבנתי: "אני במבוכה" משמע איני מבין את הבעיה, המענה לא רלוונטי והפער באפקטיביות המבצעית רק הולך וגדל. קצב המבצעים והחיכוך, השינויים הקטנים לאחר כל תחקיר הנותנים ביטחון מזויף שהדברים בשטח זזים והצורך הבסיסי בעיתות משבר לשדר יציבות מקהים את החושים של הלמידה המבצעית מהמעלה השנייה³. אבל המביכה ביותר הייתה העובדה שגם היוזמה והפעלתנות ההתקפית נותרו ללא כיוון ותכלית הגיונית. אני זוכר את ההחלטה הקשה של מפקד האוגדה לעצור בחלוף יומיים מבצע התקפי של שלוש חטיבות שהחל בעקבות מספר פיגועים רצחניים בגזרת עציון ויהודה, משום שלא ידענו את מי לתקוף. החלטתי להפסיק להתבייש ולהדחיק את הכישלון והמבוכה; החלטתי לקבל אותם בנחת ובעיקר לומר זאת בפה מלא כדי לעודד חשיבה, למידה ותנועה מתוך עמדה של עוצמה ומנהיגות. באחת ההזדמנויות ניגש אליי ראש מועצת גוש עציון: "רומן, תפסיק להגיד נכשלנו, מה התושבים יחשבו?", "אמשיך להגיד זאת כדי שנפסיק להיכשל" עניתי. כך החל מסע הלמידה בזכות המבוכה.

מה השתנה? הגדרת הבעיה וצא כיוון תפיסתי

'אזרח מרחב המערכה' מתמצת את השינוי האדיר שחל באזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות וצבר את המסה הקריטית שלו אשתקד. שלל סיבות הובילו לכך: מאפקטיביות שהתגלתה במאמץ הסיכול ועד הטלטלה האזורית והשאיפה המתעצמת בקרב הציבור הפלסטיני לנורמליות אזרחית ואיכות חיים. תודעת המאבק כנגד "הכיבוש הישראלי" לא פחתה, אך ביטויה המעשי שינה צורה. לצד הירידה בדומיננטיות של ארגוני הטרור בהשפעה על ערעור המציאות הביטחונית באיו"ש הולך ועולה המשקל הסגולי של המפגע היחיד⁴ והחוליה המקומית⁵, של האמל"ח הדרושימושי⁶ לביצוע פיגועים, של התארגנויות כאוטיות נטולות

³ למידה על הלמידה.

⁴ אדם המבצע פיגוע בלא סיוע מודע מצד אחרים.

⁵ קבוצה המתכננת ומוציאה לפועל פיגוע אחד או יותר, ואינה נעזרת בתשתיות מבצעיות או ארגוניות.

⁶ סכין, רכב, זיקוקים.

חתימה מודיעינית מסורתית והחשוב מכל של האוכלוסייה הפלסטינית שהפכה מגורם משפיע לגורם מחולל.

תופעת המפגע היחיד שהפתיעה בקצב התממשותה ורוחב פריסתה, סיפקה הצצה מרתקת לנבכי נפש האוכלוסייה הפלסטינית והדור הצעיר במרכזה. לדאבונו נוכחנו מהר מאוד כי המתכונת המסורתית של הערכות מצב ומעגל הפו"ש חסרים מנגנוני חשיבה ולמידה במצבי אי־ודאות. בניסיונותינו להיכנס לנעלי המפגע הבודד, לראשו ולסביבתו הרגשנו פער עצום בהבנת התרבות ושפת המרחב. החלטנו לפתח תהליך חשיבה משלים למעגל הפו"ש המבוסס על קבוצות למידה מגוונות תוך מאמץ גדול לאיתור חברים מתאימים למשימה. בהמשך הדרך למדנו עד כמה חשובים אותם אנשים העוזרים לחשוב שכן למידה מבצעית היא תהליך רצוף הדורש עומק, חוצפה ושיגעון. צריך את כל אלה, כדי להצליח פעם אחר פעם לפרוץ תקרות זכוכית של קיבעון ושל ביטחון עצמי. אנשי מילואים של החטיבה, קצינים ממודיעין האוגדה והפיקוד, אזרחים מאזור הגוש ומומחי תוכן שונים שהוזמנו בהתאם לצורך, הרכיבו פאזל ססגוני של יכולות חשיבה ובירור עמוק וביקורתי.

עוצמת ההשפעה של אוכלוסייה ובתוכה הדור הצעיר על מגמות אלימות וטרור חייבה לבצע תהליך למידה להבנת 'אומר החיים'⁷ של המרחב הפלסטיני. נדרשנו ללמוד שפה, מנהגים, כלכלה ופנאי; להבין שיקול רווח והפסד, רשתות חברתיות ועוד תחומים רבים אחרים. חיפשנו תשובות מדוע יום אחד הופך נער פלסטיני למחבל, ובהשראתו הוא מצליח למשוך אחריו עוד עשרה; מדוע הוא נערץ ושנוא בעת ובעונה אחת; ומדוע למרות כל אלו מאות רבות של צעירים מסביבו בוחרים באיכות חיים. החיינו את המושג 'תכסית' אנושית,⁸ כדי לתת ביטוי טקטי ולשזור את המשמעות האזרחיות הרבות תוך התחשבות בשונות בין אזורת בניית מרחב כחלק משלים לסעיפי השטח והאויב המסורתיים בהערכת המצב.

פעלנו להרחבה משמעותית של מעגל בני השיח ולהיכרות בלתי אמצעית עם השטח באמצעות סיורים בלבוש אזרחי וחקירות איסוף מרתקות עם מחבלים בבתי הכלא. תרומה חשובה נוספת להבנת המרחב הייתה לימודי השפה הערבית והתרבות הפלסטינית. בהובלה של מפקד האוגדה התיישבנו לשבוע קורס ערבית ובהמשך עברנו שיעורים בחטיבה ותרגולי שטח. קראתי שגנרל סטן מק קריסטל טען בשעתו שהשגיאה הגדולה ביותר של הצבא האמריקאי ב־2003 הייתה אי ידיעת השפה בטרם היציאה למבצע בעירק. לשיטתו היה נכון לדחות את המתקפה בשנה וללמד את הלוחמים ערבית.

⁷ מה חיי המקום אומרים – מאפיינים תרבותיים והתנהגותיים מרכזיים של חיי היום יום.
⁸ "Human Terrain Intelligence" ראו לסלוי אוהד, "התכסית האנושית כבסיס להפעלת הכוח", *בין הקטבים*, (פברואר 2014), 7-29.

מאמצי הלמידה הפכו אותנו ל'טבעיים' יותר במרחב הפעולה. פיתחנו מונחים למפגע היחיד ולחוליה המקומית, התחלנו לזהות תהליכים ובתוכם גורמים מסייעים ומאפשרים בסביבה הקרובה והרחוקה של הטרור בהשראה. מנגד סימנו מגמות מרסנות ומתנגדות לאלימות ובתוך כל אלו סימנו גורמי השפעה מסוגים שונים המאפשרים פעילות אופרטיבית. בניתוח 'תכסית' אנושית עמדנו על בעיות היסוד האזרחיות והמאפיינים הייחודיים של כל כפר, שכונה או מחנה פליטים שערערו באופן בסיסי את המציאות הביטחונית-אזרחית, אך גם היו 'צא כיוון' חשוב בראיית ניצול הזדמנויות.



חייל אמריקאי מראיין אזרח אפגני. למידה של התכסית האנושית (USA Defense Department)

דוגמה לכך הייתה הפעילות לבניית תחנת הסעות במחנה פליטים אל'ערוב. אחת מבעיות היסוד האזרחיות של המחנה השוכן על ציר 60 והנעדר כל תשתית בטיחותית מאפשרת, היא החיכוך עם הכביש. שנים של תאונות, נפגעים, כאוס ועצבים יצרו תסכולים והזינו טרור עממי ותודעת מאבק פלסטיני באופן ייחודי למרחב אל'ערוב. החלטנו שתקום שם תחנה ומהר. התוצאה לא איחרה לבוא: ירידה של עשרות אחוזים בהיקף הטרור העממי. מתוך המאמץ המשותף למדנו שניתן לעצב מציאות אזרחית אחרת ולהשפיע באופן דרמטי על עוצמות הטרור

בהשראה והטרור העממי, על רמות התסכול של האוכלוסייה ומידת הכבוד⁹ והאמון בין המפקד הצבאי לבין הנהגת המחנה.

בהסתכלות כוללת תהליך הלמידה והגדרת האתגר של המפגע הבודד והחוליה המקומית אפשרו לזהות שלושה סוגי אוכלוסייה. בקצה האחד עומדת קבוצת טרוריסטים וארגוני הטרור שמולם נדרש מאמץ הכרעתי רצוף ובלתי מתפשר. בקצה השני נמצאת קבוצת 'מפויסים' ההולכת וגדלה באיו"ש¹⁰ המורכבת מאוכלוסייה שזנחה את דרך המאבק ופנתה לחשב מסלול מחדש. אך המעניינת ביותר היא קבוצת 'המורתעים', הגדולה והמרכזית, המורכבת מציבור החי את תודעת המאבק, אך גם חפץ באיכות חיים, מעריץ שהידים וכועס עליהם וחולם חלומות שחלק ניכר מהם צבועים בכחול לבן.¹¹

לאחר אירוע שבו נכנסה משאית צבאית לכפר סעיר, ושבו שוטרים פלסטינים הצילו מלינץ' את החייל שנהג במשאית, ניגשתי לתחנת משטרה פלסטינאית בכפר, כדי להגיד תודה. לתדהמתי גיליתי שהשוטר הראשון שחילץ את החייל ובגופו הגן עליו מפני כמה עשרות פורעים, הוא אבי אחד המחבלים שנורה ונהרג כשניסה לדקור לוחמים בצומת הגוש לפני מספר חודשים. "בני גיבור, אבל יש לי הרבה כעס כלפיו, נמאס מאלימות, זו לא הדרך. אנחנו רוצים לחיות בכבוד. הלוואי והוא יהיה הגיבור האחרון." אמר לי.

פיתוח מענה – תפיסות, יכולות, טכניקות ותרגולות

תהליכי למידה אינם טוריים במהותם, לא כל שכן במערכות מורכבות כמו אזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות. הקפדנו לשמר פעלתנות, יוזמה וקצב מבצעים גבוה גם בעיתות איזודאות ומבוכה. שזרנו את מנגנון הלמידה במעגל הפו"ש כדי לעשות זאת מהר יותר בהרבה ובאופן רצוף ונגיש לרמות הנמוכות ביותר. פתחנו בסדרה ארוכה של מבצעי למידה מתוך חיכוך ובניסויים מבצעיים להבנת התופעות ופיתוח מגוון רחב של שיטות חדשות כדי לייצב את המציאות החדשה ולעצבה.

מצאנו שהמשקל הסגולי של ידע מבצעי נוצר במפגש עיתי בין הבנות מתוך איסוף המידע ודיוני עומק לתובנות העולות מהחיכוך בשטח. כך, בתחילת ההסלמה, חיפשנו נמרצות בחטיבה שיטות לניתוח של כמה עשרות מפגעים בודדים פוטנציאליים בכל כפר. אחת ההנחות שעלתה הייתה שיש קשר בין המפגעים לבין חברות משליכי אבנים על כוחותינו בעת הפעילות, ובהמשך לכך ביצענו מספר מבצעי למידה ליצירת חיכוך ומידע על מפירי הסדר. נדהמתי כאשר כעבור

⁹ מושג בסיסי בתרבות הערבית שיש השפעה עמוקה על תקשורת ועל היחסים הבין-אישיים.

¹⁰ ראו למשל סקר דעת קהל פלסטיני בקרב תושבי איו"ש, (דובר צה"ל, ענף אסטרטגיה ומבצעים, יוני 2017).
¹¹ סקרים בקרב הנוער המזרח ירושלמי על בסיס שיחות עם ד"ר דוד קורן, יועץ ראש עיריית ירושלים לענייני ערביי מזרח ירושלים.

כמה שבועות נכנס אליי קמ"ן החטיבה עם תמונת רוצח הדר בוכריס ז"ל, שצולם בפאתי כפרו במסגרת אחד המבצעים המדוברים. בהמשך הוצגו לי עוד זוג מחבלים מבית פג'אר, הדורס מבית אומר ומחבל מבית לחם. שיטה זו מוסדה והפכה מיכולת בוטיק למפעל המניב עשרות מעצרים והמספק מידע מבצעי חשוב ביותר אודות המגמות האלימות וייחודיות המרחב. אם אתבקש לסכם את כל מטען הלמידה בתמצית תובנה של מילה אחת, אומר 'משילות'. במעלה הדרך התברר שמול המציאות המורכבת ומגמות 'אזרוח המרחב', נדרש לפתח תפיסה רחבה המייצבת והמעצבת את שלושת הרובדים של המרחב הפלסטיני. ברובד הטרור ותשתיותיו יש להמשיך ולפגוע בהגיון הכרעתי כהמשך ישיר לתנופת 'חומת מגן'. ברובד 'המפויסים' יש לטפל ולהשקיע מאמץ לשיפור איכות חייו והעצמת גורמי כוח ולהבדיל בינו לבין הרובדים האחרים באמצעות הדיוק המבצעי כדי למנוע תסכולים ונדידת ה"מפויסים" לרובדים אחרים.

אולם כלפי הרובד העיקרי של 'המורתעים', המאתגר והמשפיע ביותר על ההווה הפלסטיני, נדרשת תפיסה מבצעית אזרחית רחבה שתכליתה מחד הרתעה מעיסוק בטרור על סוגיו, ומאידך חיזוק איכות החיים ופיתוח הזדמנות כלכלית. ברור שהאתגר מחייב הסתכלות על מונח הביטחון במובנים הרחבים ביותר, עיסוק עומק בנושאים אזרחיים וקיום אינטגרציה בין ארגונית תכליתית ומדויקת. מה זה אם לא 'משילות'? מי עוד מלבד החטמ"ר והמח"ט המרחבי מסוגל לאתגר?

השתנות מאמץ המודיעין ב'גודל השעה' היא מהפכה פורצת דרך. ההסתכלות על הצורך המבצעי דרך עיניי "הריבון", הבנת ההכרח באחיות השטח ויצירת מנגנון נגיש של הפיכת המידע לידע בהקשר לבעיה יצרו תשתית תוססת ללמידה, קבלת החלטות מבצעיות ומימוש משילות. ההשתנות המודיעינית הפכה את האוגדה והחטיבה לדומיננטיות מאוד בתהליכי איסוף המידע ועיבודו, ויצרה את השלם יחד עם המודיעין המגיע מארגונים אחרים.

כיום רוחב היריעה של מחלקת המודיעין החטיבתית מתפרס מתחומי המחקר השונים, דרך איתור יעדי התקפה והפללתם ועד התרעה ותחומים נוספים, מסורתיים יותר, למודיעין החטמ"ר. אני זוכר את הצעדים הראשונים של מודיעין חטיבה בראשית ההסלמה, כשהבנו שההסתה היא אחד המנועים החזקים של טרור בהשראה. בנינו תשתיות מאפשרות מאולתרות, הושבנו קציני מת"ק וגששים כדי לסרוק אתרים ולהציף הסתה. עברו שלושה חודשים לאתר ולבנות תשתית ראייתית מתאימה למעצר. היום יושבים ערביסטים במחלקת המודיעין, החטיבה איתרה עשרות מסיתים שהופללו ונעצרו לאור היעד "סיכול המסית השבועי".

בהובלת מפקד האוגדה, אלוף ליאור כרמלי (אז תא"ל), התחלנו לסווג את העשייה למערכות שונות כדי למקד מאמצים ולסנכרנם: המערכה נגד אמל"ח, המערכה נגד הסתה, המערכה

לסיכול כספי טרור והמערכה נגד הטרור העממי. פיתחנו את תפיסת הסיכול המרחיבה המכוונת להרחבת הפגיעה גם בסביבת המפגע ולהגברת ההרתעה. התפיסה כוונה לא רק לפגיעה או למעצר מחבל, מסית, סוחר אמל"ח או פלייליסט, אלא גם לסגירת המקום והחרמת הרכוש וכלי הרכב ששימשו לדבר העבירה, סגירת בתי דפוס וחנויות זיקוקים, החרמת כלי רכב לא חוקיים, טיפול בבנייה בלתי חוקית של המשפחה, הטלת פיצויים וקנסות, הקפאת היתרי עבודה למעגל הקרוב, חלוקת כרוזים עם תמונות ופעולות אחרות בערוצי התקשורת.

בתוך כל אלו שולב מאמץ אזרחי נרחב שהוכווון באותן הגיונות: העברת מסרים ותיווך מציאות דרך בני שיח והנהגה מקומית, תכנון תשתיות אזרחיות ובנייתן, מבצעים לביטול מניעות שב"כ ומשטרה, עידוד פעילות חברתית מרסנת, קידום פרויקטים אזרחיים ארוכי טווח, קידום מתן היתרי עבודה ועוד. רק כך כשמצד אחד התקיים מאמץ מבצעי רב שיטות וממדים להגנה, לסיכול הטרור והאלימות לסוגיה השונים ולשיבושם, ומהצד השני הוזרמה, לאותם מרחבים בדיוק, אנרגיה אזרחית חיובית להעצמה, לבנייה ולקידום איכות חיים, התחלנו לראות תוצאות, להשפיע, לייצב וגם קצת לעצב.

התקפות חוזרות ונשנות של מפגעים בודדים באזורים רווי אוכלוסייה אזרחית חייבו למידה והשתנות בהגנה. תפיסת ההגנה על צומת הגוש, טכניקות, תרגולות וכשירות הכוחות עמדו למבחן משמעותי לנוכח איום מתפרץ שתקף בטווחי אפס תוך ניצול מיטבי של מרקם החיים אזרחי. בפיגועים חוזרים ונשנים צף פער ביכולת שלנו ללמוד ולפתח תפיסה וטכניקות מתאימות. החלטנו לרכז מאמץ באמצעות יחידת 'מגלן' לשיפור מידי באפקטיביות ההגנה ולניצול יכולות היחידה ללמידה והשתנות. למדנו שמיקוד העיסוק המבצעי בבעיה מוגדרת בשילוב העוצמות של יחידה מיוחדת הביאו תוך זמן קצר מענה רלוונטי, שבהמשך התפתח לתפיסה שבלמה לכמה חודשים את רצף הפיגועים בצומת הגוש.

ברם תהליכי למידה מבצעית אינם מסתיימים לעולם, ובמקום שבו אין השתנות ושיפור, האויב כבר ימצא לעצמו הזדמנות, וכך היה. מייד לאחר פיגוע קטלני נוסף שבו נהרג מאש כוחותינו רס"ן (במיל') אליאב גלמן, הבנתי שני דברים: האחד שתהליכי הלמידה ושיפור ההגנה בצומת הגוש אינם טובים מספיק, למרות הדברים הרבים שביצענו, ויחד עם זאת הטלתי ספק רב ביכולת שלי לפרוץ את המסגרת של "עוד מאותו הדבר" בתפיסה ובטכניקות הגנה על הצומת בשל העיסוק הרב בנושא, והרגשתי תקוע בסוג של תקרת זכוכית. איך נפרוץ? החלטנו למנות 'צוות אדום' מגוון ומורכב בין היתר מאנשי המקצוע בתחום אבטחת אישים שאחרי יומיים של עבודה הפצירו: "המוח"ט, לוחמיך לא כשירים למשימה!...". "אבל עשינו אל"ת מיוחד לפלוגה ועוד... ענית. "הם לא מוכנים", התעקשו. חשבת לרגע, 'זה בדיוק מה שאנחנו צריכים',

אמרתי לעצמי בחיך גדול. תוך מספר ימים הוצאנו את הפלוגה מהצומת לסדרת אימונים במתקן ייעודי, שינינו לגמרי את מתכונת ההכנות, שילשנו את המשאבים ועוד. הדומיננטיות הדרמטית של רשתות חברתיות והעצמת ההשפעה של התודעה על הטרור והמציאות הביטחונית חייבו אותנו לעסוק בתחום. מרתק היה הניסוי המבצעי הראשון בתחום שנודע בהמשך בשם "מודל סעיר". לא פחות מ-12 מחבלים יצאו מהכפר בפרק זמן הקצר של חודשיים. בשלב זה כבר הבנו עד כמה ההשראה וההרתעה חשובים. יצאנו למבצע טיבתי של שבוע שבמקביל למאמץ המבצעי המסורתי של כתר ופעילות התקפית אל המודיעין הדל שהיה, הפעלנו מאמץ משמעותי שהוכוון ליעדים מוגדרים כדי לגעת בדור הצעיר. מיום סיום המבצע ועד עצם היום הזה לא יצאו מחבלים מסעיר. התחלנו בניסוי ותהייה, ובהמשך לאור הצורך בקצב מבצעים גבוה בנינו יכולות 'לוחמה רכה' וכלים להביא אותם לידי ביטוי בספיקה רחבה. נדהמנו לראות איך בפעולה וירטואלית המְעֵשֶׂה משנה את הישג המעשה בשטח מקצה לקצה, מגבירה הרתעה ומצמצמת תסכול.

פיקוד ומנהיגות

חויית המנהיגות בשנתיים האחרונות, הייתה מטלטלת, מרגשת ומרתקת ביותר. במחקר מפורסם אחר תולדותיהן של מטאפורות נכתב: "בני אדם חיים את חייהם ומקימים את מוסדותיהם על היבשה המוצקה, אך את מהלך הווייתם בכללותו הם מבקשים להבין דווקא באמצעות המטפורה של הפלגה ימית נועזת".¹² אכן מצאתי את עצמי על אוניה טרופה באמצע ים סוער כמפקד וכפקוד בעת ובעונה אחת, מפיח תקווה ושואב השראה וביטחון, מביט קדימה ולומד ממפקדי ומפקודי את הדרך, סופג כישלונות ותמיד רואה לידי מנהיגות. וכל הזמן פעולה, פעולה, פעולה.

מפקד האוגדה כרמלי קבע מטרה ובדרך הקפיד לאפשר ולאגור. למדתי שמונח "פיקוד משימה" הוא חסר וחלקי מאוד מול הצורך לתת תשתית מושגית לתפיסת הפיקוד בעיתות משבר ואיזודאות. המונח הנכון יותר הוא "פיקוד מטרה", שכן המטרה אינה רק כמה משפטים מנוסחים היטב, אלא שפה משותפת וכוונה בהירה שיאפשרו למפקדי משנה לשנות משימות ולהרחיבן, לכוון יוזמה ולשרטט גבולות גזרה של חופש הפעולה. התנאי הכרחי לאחדות המטרה הוא יצירת מנגנון מפותח של שיח מפקדים המבוסס על פתיחות ואמון – רוצים לדבר על הכול ולהגיד הכול, בסוף מסכמים.

ללא קמצוץ אגו ידע מפקד האוגדה להקשיב ולחלץ ערך מוסף מכל רעיון, גם מההזויים ביותר, ולא פחד "לאבד שליטה" במקומות שבדרך כלל כולנו מתכווצים כדי לאפשר פעלתנות

¹² בלומברג, הנס, *אנייה טרופה וצופה*, (שלם), 3.

ויוזמה. מנגד הוא הקפיד לאתגר. אין ספור תפיסות, שיטות, משימות לפיצוח ובעיות מבצעיות באמצע הדרך קיבלו המח"טים להעמקה ולפיתוח. "לך עם זה עוד צעד קדימה, תרחיב את ההשפעה" הייתה הצידה הקבועה להמשך הדרך במפגשי למידה ואישורי התוכניות השונים. למדתי לשנות לעצמי משימות, להרחיב גבולות גזרה ולא אתגר מוסכמות של אחריות וסמכות, אך תמיד! ככלל ברזל, דמיינתי את מפקד האוגדה מתלבט ונדרש לקבל את אותה החלטה בדיוק, ורק לאחר מכן הייתי ניגש להחליט בעצמי.

חווית מנהיגות משמעותית הייתה הממשק עם ההתיישבות בתקופת משבר בעקבות מספר פיגועים קשים. צרוב לי מקרה שבו התלבטתי האם להיות נוכח בהפגנה משמעותית, שהייתה אמורה לצאת ממספר יישובים. התייעצתי, והרוב הגדול המליץ לא ללכת בשל הממד הרגשי הגבוה בשל הפיגועים הטריים והקושי להתקשר עם ההמון. תחושת הבטן לא נתנה לי מנוח, והחלטתי ללכת. הם מחפשים מנהיגות, אמר לי מישוהו, אל תשבור את הכלים ותן להם תקווה. כך עשיתי. זאת הייתה חוויה מטלטלת! קור רוח, לקיחת אחריות וסקירה ביטחונית בשפה פשוטה ובגובה עיניים. למרות הכמויות האדירות של אנרגיות, תסכולים, כעסים, פחדים ויאוש שספגתי, הרגשתי שאני מחזיר שליטה במצב. אחרי כמה חודשים ניגש אליי איש ציבור ידוע, שבזמנו ניסה למנוע בעדי מללכת להפגנות ולישובים אחרי פיגועים: "נתת לנו שיעור במנהיגות" אמר.

המרקם הבין־ארגוני הרחב וחוסר ההלימה בין גבולות האחריות והסמכות מהווים אתגר מנהיגותי מורכב באיו"ש ומחייבים יכולות שהן בעיקרן אומנות הרתימה. בראשית דרכי הרגשתי קושי להתקדם והחלטתי לרכז מאמץ בבניית התשתית של מחויבות הדדית ואמון. קבענו שכל משימה של הארגון המקביל תהייה חשובה לנו אף יותר ממנו, חיזקנו היכרות בין אישית ודאגה לאנשים. מפגשים בלתי רשמיים, טקסי מצטיינים, מעורבות בדיוני שיבוצים. מצאתי עצמי מדבר עם סמפכ"ל ומנהלים בכירים אחרים בענייני קידום וחווות דעת. יחד עם כל אלו הצבנו חזון ותפיסה מבוררת בפני כל רמות הפיקוד של הארגון המקביל, תוך הדגשת הערך המוסף המשותף ופעלנו נמרצות למימושה. מצאנו שחיכוך בין־ארגוני הוא מועיל ורצוי במהותו ביצירת הפוטנציאל ללמידה ובחידוד התהליכים.

יחד עם זאת נדרשנו לנהל שליטה הדוקה בעוצמת החיכוך הבין־ארגוני ולשמר שיח רצוף, ענייני ופתוח תוך ריכוז מאמץ על סוכני השת"פ והשינוי. השקענו מאמץ כדי ללמוד את מבנה ה'אחר' ואת תרבותו הארגונית, לזהות אנשי מפתח בנושאים ספציפיים וליצור מערכת יחסים ותקשורת מתאימה שהתבססה על מנגנון מפגשים עיתיים ושיח בלתי פורמלי. לאורך זמן מצאנו עצמנו יותר ויותר משולבים זה בזה, ובמקום שבו הקפדנו ליזום ולא אתגר את גבולות השת"פ

לאור הצורך המבצעי, יחד עם הקפדה קנאית על שימור שיח ענייני והפניית קשב אמיתי לסימון קווים אדומים עם השותף, יצרנו יתרון יחסי משמעותי.

חוויה מיוחדת הייתה לי לפקד על שורת מג"דים מעולים ולהעמיק יחד ברזי המנהיגות הקרבית. בזכות החיכוך צברנו ניסיון בלמידה מבצעית וטיוב הערכת המצב, התאוששות מכישלונות ופיקוד במצבי איזודאות. בנקודה זו קשה להפריז בערכם העצום של היוזמה ו"פיקוד מטרה" בניהול הקרב. טעיתי לא פעם בהערכת המצב, נתתי פקודות שגויות, ועל אחת כמה וכמה בעת אירועים מתפרצים. רק במקום שבו המג"דים נטלו יוזמה, ניסו להשפיע על המח"ט, הרחיבו משימות ושינו אותן לאור המטרה והבנות בשטח, היינו אפקטיביים יותר.



חייל אמריקאי מתשאל תלמידים אפגנים
(USA Defense Department)

פעמים רבות עשה האויב דווקא את הדבר האחרון שחשבתי, וכמעט תמיד גיליתי בתחקיר אחר שבשטח נמצא מפקד שהיה יכול להשפיע. היו מפקדים שהשפיעו, לא היססו לחלוק ולדבר, ואם לא הייתה אפשרות לדבר, עשו. בשום מצב לא מצאתי מפקדים רשלנים או מפקדים שבאו למרוד. לא ראיתי מ"פים ומג"דים החפצים בכישלון. אין לחשוש מכך. לימדנו שמ"פ הוא המג"ד בגזרתו, המג"ד הוא המח"ט, והמח"ט הוא מפקד האוגדה והפוי"ש הוא 'פיקוד מטרה'.

מילה נוספת על ממד הזמן בלחימה. נוכחתי שבמציאות של בט"ש השתרשה תודעת 'נוהל יש זמן' המאפשרת דחייה בביצוע משימה כדי להשיג תנאים טובים יותר. למדתי שההפך הוא הנכון. במציאות של ניהול הקרב מצב היסוד הוא: 'אנחנו בנוהל אין זמן', וגם כשחשבתי שיש זמן, טעיתי,

משום שהאויב פועל, המציאות משתנה, ומחר אינו דומה להיום. אין זה אומר

שיש לצאת לכל משימה בכל מחיר ולקבל החלטות בפזיזות! אך זה אומר שפעמים רבות עדיפה מוכנות עם פער שנלקח בחשבון בהערכת המצב היום, על פני מוכנות מושלמת מחר. תחושת דחיפות והבנה עמוקה שכל מה שאפשר לעשות היום צריך להיעשות היום, היא תנאי הכרחי להשגת הפתעה ואפקטיביות בלחימה: זיהית תורפה? תן לה מענה היום, קיבלת תלתלית ושקי פק"ל לשיפור ההגנה? פרוס אותם היום, יש מודיעין סביר? מצא אותו בהקדם.

סיכום

בעיני התרומה המרכזית של הלמידה ב'גודל השעה' לצבא הגנה לישראל היא ב'למידה על הלמידה', משום שהעקרונות הבסיסיים של המנהיגות והתרבות הארגונית המניעים למידה נכונים לכל עשייה צבאית באשר היא. ההבנה העמוקה שעיקר המידע נוצר בחיכוך, והידע נולד בתהליך השזור היטב בכל שלבי מעגל הפו"ש השלם, היא תנאי בסיסי לניצחון ולהכרעת האויב. הובלת תהליכי למידה באיזודאות ותחת עקת הקרב מחייבת פיתוח מנהיגות קרבית איתנה, מאומנת ומחושלת בניסיון מבצעי וחיכוך. ברם אתגר הפיתוח של המנהיגות הקרבית העוסק בניהול רגשות ובדילמות ערכיות בקרב הפיקוד הזוטר של צה"ל אינו נותן מנוח לאור מוגבלות היכולת של שדות האימונים לצרוב את המפקדים בחוויה משברית.

אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, לזהות בעיה מבצעית ולהגדירה, לבנות פעלתנות, ללמוד איך לומדים ומשתנים בלחימה. עלינו לנצל באופן מכוון וממוקד את האתגרים בבט"ש לפיתוח מפקדים חסונים. עלינו לאפשר, לאתגר ולחונך אותם בכוונת מכוון ובכך כרובד חיוני נוסף על משטר האימונים המשמעותי לבנות אותם באופן שלם יותר לקראת מלחמת לבנון השלישית.

רשימת מקורות

- בלומנברג, הנס. *אנייה טרופה וצופה*. הוצאת שלם, אוקטובר 2005.
- לסלוי, אוהד. "התכסית האנושית כבסיס להפעלת הכוח." *בין הקטבים*. גיליון מס' 1. (צה"ל: מרכז דדו: פברואר 2014): 7-29.
- *סקר דעת קהל פלסטיני בקרב תושבי איו"ש*. (דובר צה"ל, ענף אסטרטגיה ומבצעים, יוני 2017).
- סקרים בקרב הנוער המזרח ירושלמי על בסיס שיחות עם ד"ר דוד קורן, יועץ ראש עיריית ירושלים לענייני ערביי מזרח ירושלים.